引领文化
Leading Culture

"企业文化具有流动性，能将高层的意图与一线员工的知识和经验结合起来。"

领导者的
企业文化指南
——管理组织生活的八个关键要素
The Leader's Guide to Corporate Culture

鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）杰里米·李（Jeremiah Lee）杰西·普莱斯（Jesse Price）郑又嘉（J. Yo-Jud Cheng） | 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

企业的生存和发展是一项永远处在进行时的任务，而战略和企业文化是领导者手中的两项重要工具。战略明确定义企业目标，指导员工的工作。企业文化则从价值观和信念的角度描述企业目标，并通过共识和集体规则引导员工的行为。

战略使得集体行动和决策思路清晰、焦点明确，通过计划和一系列决策，它能将员工动员起来。组织通常根据任务是否完成实施奖惩，从而强化战略的效力。理想情况下，战略应具备变通属性，能够帮助企业快速观察和分析外部环境，及时做出存续和发展所要求的改变。领导力与战略制定始终密切相关，大多数领导者也了解战略的基本原理。然而，企业文化却是一项不易把握的工具，因为它很大一部分都潜藏在未言明的行为、思维方式和人际模式中。

企业文化与领导力不可避免地交织在一起，这有利有弊。很多企业创始人和有影响力的领导者能建立新的组织文化，让他们的价值观和信念延续数十年之久。领导者也可以有意识或无意识地逐步塑造企业文化（有时会产生意想不到的结果）。根据我们的观察，最优秀的领导者能全面认识所处环境的文化多样性，能察觉变革的时机，并能灵活发挥自己的影响力。

不幸的是，从我们的经验看，大多数努力打造卓越组织的领导者，对企业文化都感到相当困惑。很多领导者或是完全忽略组织文化，或是将其降级为HR部门事务，变成业务的次要问题。领导者会为战略和执行制定详尽周密的计划，但由于他们不了解企业文化的力量和特点，这些计划往往会偏离正轨。正像有人说过的，"文化能把战略当早餐吃"。

企业并非一定要落入这种境地。我们的研究显示，企业文化其实可以被管理。为在最大程度上提升企业文化的价值，降低风险，领导者应采取的第一个、也是最重要的行动，是充分了解企业文化运作的原

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

理。我们综合100多种常用社会学和行为学研究模型的核心结论，总结出八种可测评的企业文化风格。（本项研究受惠于大量文化研究成果，其中包括对人性的最早探索，我们对此心存感激。）领导者可运用这一框架，评估企业文化对组织的影响，以及与战略的协同程度。企业文化能帮助领导者实现变革，打造在艰难时期仍强盛不衰的组织，对此我们也将给出建议。

定义企业文化

企业文化是组织中的隐性人际规则，它持续、广泛地塑造组织成员的态度和行为。团队中的文化规范界定什么是被鼓励的、不被鼓励的、被接受的和被拒斥的。如果能恰当地与个人的价值观、动机和需求结合起来，企业文化将释放巨大的能量，推动团队追求共同目标，帮助组织构建强劲增长的能力。

面对变化中的机遇和挑战，企业文化也能灵活、自发地演变。相比一般由最高管理层制定的战略，企业文化的流动性更强，能将高层的意图与一线员工的知识和经验结合起来。

关于企业文化的学术文献数量庞大，我们从中找到很多对组织文化的定义，以及很多评估企业文化的模型和方法。关于建立和改变企业文化，有很多手段和方法，各类定义、模型和方法在细节上也有很大差异。但综合埃德加·夏恩（Edgar Schein）、沙洛姆·施瓦茨（Shalom Schwartz）、格尔特·霍夫施泰德（Geert Hofstede）等主流学者的重要研究成果，我们发现企业文化一般被认为有四个主要属性：

共有。 企业文化是一种群体现象，它不会只出现在一个人身上，也不是个体特征的平均。企业文化根植于共同的行为、价值观和观念，通常体现在群体的规范和要求中，也即未言明的规则。

广泛。 企业文化渗透到组织的不同层面，影响非常广泛，有时甚至被视为组织本身。一方面，企业文化显现在集体行为、物理环境、团队习惯、标志物、历史和传统中。另一方面，企业文化也是不可见的，它隐藏在思维方式、行为动机、未言明的观念，以及大卫·卢克（David Rooke）和威廉·托伯特（William Torbert）所说的“行为逻辑”（action logics，主体如何解释和回应周围世界的心智类型）中。

> 有种说法：“文化能把战略当早餐吃。”

持久。 企业文化可长期引导群体成员的思想和行为，它在组织集体生活和学习的重要事件中逐渐成形。企业文化的持久性可以部分从本杰明·施耐德（Benjamin Schneider）提出的“吸引-选择-淘汰”（attraction-selection-attrition）模型中得到解释：人们被与自身特质相近的组织吸引；组织选择能够“融入”的个体；无法融入的人逐渐想要离开。由此，企业文化成为不断自我强化的人际模式，越来越难以被影响和改变。

隐含。 企业文化的一个重要而又常被忽视的侧面是，尽管它非常微妙，组织成员却能通过直觉感知它，并据此调整行为。企业文化仿佛是一种无声的语言。沙洛姆·施瓦茨和E·O·威尔逊（E.O. Wilson）的研究已经告诉我们进化过程如何塑造了人的能力，而感知文化并做出反应的能力是普世的，因此在本领域的诸多模型、定义和研究成果中，特定主题会反复出现。这正是我们在过去数十年研究中的发现。

八种企业文化风格

通过梳理文献，我们尝试找到企业文化的共同点和核心概念，最终发现，无论组织的类型、规模、行业和地域如何，企业文化都有两大基本维度：人际互动和应对变化。理解一家企业的文化，需要先分析它在这两个维度上的表现。

人际互动。 企业在人际互动和协作方面的偏好，主要分为独立和互助两类。偏好前者的企业重视自主权、个体行动和竞争。偏好后者的企业重视团队融合、关系管理和协调配合，员工习惯协作，并从团队视角评价工作的成败。

应对变化。 有些企业文化强调稳定，重视连贯性和可预测性，优先考虑维持现状。有些则看重灵活性、适应性和对变化的嗅觉。前者习惯于遵守规则，采用论资排辈等控制性组织原则，强调层级，追求效率。后者则重视创新、开放性和多元性，并采取长期视角。（金·卡梅隆（Kim Cameron）、罗伯特·奎因（Robert Quinn）和罗伯特·厄尼斯特（Robert Ernest）等学者在他们提出的企业文化框架中也归纳了类似维度。）

在对人际互动和应对变化这两大维度进行分析归纳的基础上，我们定义了八种企业文化风格，它们同时适用于组织和领导者。过去20年间，史宾沙的研究团队（包括本文作者中的两位）研究并完善了这份企业和领导者文化风格类型清单。

1.关怀。 这种文化风格强调关系和相互信任，工作环境温暖、重视协作、包容开放，组织成员相互帮助支持。员工的凝聚力来自忠诚，领导者强调真诚、团队协作和积极的人际关系。

2.愿景。 这种文化风格的代表是理想主义和利他主义，工作环境包容、鼓励同情心，组织成员致力于为世界的未来创造长期价值。员工的凝聚力来自对可持续性和全球社区的关注，领导者强调共同理想，以及为全人类做贡献。

3.学习。 这种文化风格的特征是探索、外向性和创造性，工作环境创新、开明，组织成员积极寻找创意灵感，探索不同可能性。员工的凝聚力来自好奇心，领导者强调创新、知识和冒险。

4.愉悦。 这种文化风格表现为乐趣和兴奋，工作环境轻松愉快，组织成员倾向于做让自己快乐的事。员工的凝聚力来自玩乐和刺激，领导者强调自发性和幽默感。

5.结果。 这种文化风格的特征是成就和取胜，工作环境重视结果和能力，组织成员追求卓越表现。员工的凝聚力来自对能力和成功的渴望，领导者强调目标达成。

6.权威。 这种文化风格的特征是强势、果决和大胆，工作环境竞争激烈，组织成员努力争取个人优势。员工的凝聚力来自强有力的控制，领导者强调自信和主导权。

7.安全。 这种文化风格强调计划、谨慎和充分准备，工作环境稳定、可预见性强，组织成员风险偏好低，遇事深思熟虑。员工的凝聚力来自被保护和预知变化的需求，领导者强调脚踏实地和预先计划。

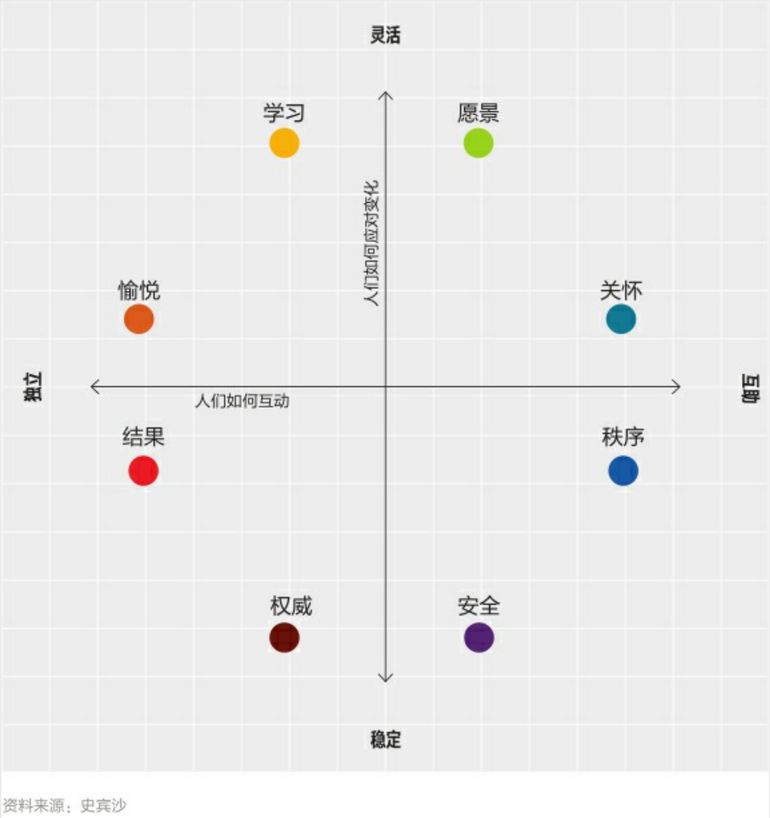
8.秩序。 这种文化风格强调尊重、结构和集体守则，工作环境有条不紊，组织成员遵守规则，努力融入。员工的凝聚力来自协作，领导者强调遵循规章制度和传统习惯。

整体文化框架

在数十年分析研究企业、高管和员工的基础上，我们建立了一个严谨、全面的模型，可用于分析组织文化和个人领导风格的核心特征。我们在人际互动（独立或互助）和应对变化（灵活或稳定）这两个维度上总结企业文化，并据此归纳出八项特征。这八种文化风格在不同企业中的表现程度不同，但“结

果”和“关怀”两种风格普遍存在。

图表中的空间关系很值得关注：相比距离较远的文化风格，如“权威”和“愿景”、“安全”和“学习”，距离相近的文化风格共存的几率更高，如“安全”和“秩序”、“学习”和“愉悦”。建立“权威”型文化常常意味着获得这种风格的优势（并忍受其劣势），同时错失“愿景”型文化的优势（也规避其劣势）。



（返回原文阅读）

整体文化框架：领导者观点

企业CEO和创始人经常有意或无意地在公众场合发表组织文化方面的观点，这种表态包含重要线索，帮助我们理解他们思考和引领所在公司文化的方式。

根据人际互动（独立或互助）和应对变化（灵活或稳定）方面的属性，我们将上述八种企业文化风格整理为整体文化框架（参见图表《整体文化框架》）。这个框架中，距离较近的文化风格（如"秩序"和"安全"）经常在组织中和员工身上同时体现。相反，在图表对角线两端的文化风格（如"安全"和"学习"）就不太会同时出现，组织若想兼得就必须付出很大能量。每种文化风格各有利弊，没有哪种风格本质上更胜一筹。一个组织的文化可以由占绝对和相对优势的风格决定，也可以由员工对特定风格的认同决定。此外，我们提出的这个框架具备其他分析模型欠缺的一个功能：评估组织成员个体的风格类型，衡量领导者和员工的价值。

这个框架必然包含基本的权衡取舍。尽管每种文化风格都有其优势，但受限于客观条件和需求冲突，企业不得不对核心价值观和行为规范做出艰难取舍。很多组织既强调"结果"也重视"关怀"，但这两种文化风格并存可能会让员工困惑：应当尽最大努力达成个人目标、不惜代价完成任务，还是通过团队协作分享成功？工作性质、商业战略或组织架构，都可能让员工难以在二者之间取得平衡。

与此相对，兼具"关怀"和"秩序"两种文化风格的企业，着力打造重视团队协作、信任和彼此尊重的工作环境。这两种文化风格相互强化，同样有利有弊：益处是员工忠诚度、敬业度和保留率高，内部冲突较少；不利的是，组织容易陷入群体思维，决策过于依赖共识，回避困难问题，持有僵化的对抗心态。重视"学习"和"结果"的领导者寻求创业精神和变革，可能会觉得"关怀"和"秩序"这一组合让人窒息。经验丰富的领导者能运用现有文化优势，同时掌握推动变革的微妙技巧。他们可能会利用"关怀"和"秩序"型文化的参与特质调动员工的积极性，同时找到一个侧重"学习"风格且得到同僚信任的"内部人"，通过人际关系网络传播变革理念。

整体文化框架可以用于诊断和描述企业文化中非常复杂和多样的行为模式，并评估领导者适应和塑造所处文化环境的能力。利用这个框架进行多层次分析，领导者可以达到以下目的：

• 了解本组织的文化，评估这种文化带来的结果（包括预料中的和意外的）
• 评估员工对文化观点的一致性
• 发现可能提升或损害团队表现的次级文化
• 在并购过程中找出双方文化传统的差异
• 帮助新入职高管快速适应企业文化，找到最有效的领导方式
• 评估个人领导风格与组织文化的契合度，分析领导者可能具备的影响力
• 设计理想的企业文化，明确达成目标所需的变革措施

文化风格的优势与劣势

每种文化风格都有优势和劣势，下表进行了归纳，并标出每种文化风格在我们的研究中成为企业主导文化的比例。

文化风格	优势	劣势	最显著或次显著
关怀 温暖，真诚，注重关系	团队协作，员工敬业度，沟通，信任，归属感	过于强调共识，不利于充分探讨多种可能性，压制竞争，限制决策速度	63%
愿景 探寻意义，理想主义，宽容	注重多元性、可持续性和社会责任	过于强调长期目标和理想，可能导致对当下现实问题处理不力	9%
学习 开放，创新，探索	创新，敏捷性，组织学习	过于强调探索，可能导致缺少重点，难以利用现有优势	7%
愉悦 玩乐，直觉，乐趣	员工士气，敬业度，创造力	过于强调自主性和敬业度，可能导致缺乏纪律性，引发合规或治理问题	2%
结果 结果导向，聚焦目标	执行力，外部导向，能力构建，目标达成	过于强调结果，可能导致沟通和协作失效，增加压力和焦虑	89%
权威 大胆，果断，强势	决策速度，应对威胁或危机的能力	过于强调权威和大胆决策，可能导致玩弄权术和人际冲突，工作环境心理安全感低	4%
安全 现实，谨慎，准备充分	风险管理，稳定性，业务延续性	过于强调标准化和形式化，可能导致官僚主义，缺乏灵活性，工作环境不人性化	8%
秩序 遵守规则，尊重，协作	运行效率，和谐度，公民意识	过于强调规则和传统，可能压制个人主义和创造性，限制组织的灵活性	15%

注：最显著和次显著的文化特征都被视为主导风格，因此比例加总超过100%。

企业文化与企业表现的关联

我们的研究和实践经验显示，评估文化对企业表现的影响时，应考虑企业所处的具体情境，如地域、行业、战略、领导团队、组织架构等；同时，企业文化的强度也很重要。（参见《情境、条件与企业文化》）过去有效的东西未来不一定有效，适合一家企业的文化风格不一定适合另一家。

我们的主要结论如下：

如果与战略和领导力相匹配，强大的文化能给企业表现带来积极影响。 以总部在美国的一家顶尖零售企业为例。该公司一贯将提供卓越顾客服务摆在最重要的位置，并且成功实现目标。方法很简单：要求员工善待顾客，并允许自由发挥。公司HR提供的核心培训帮助每名销售员认识到，每次与顾客沟通，都是“创造服务传奇”的机会。公司要求员工从顾客视角来看待服务，不断通过提问了解顾客的具体需求和偏好，并提供超出预期的服务。

在进行文化测评的过程中，我们发现这家公司和很多大型零售企业一样，主要文化风格特征是“结果”和“关怀”。但不同于其他大型零售商的是，它的文化也具备很强的灵活性，注重“学习”，强调“愿景”。如一位高管所言：“只要是为了服务好顾客，我们就享有充分的自由。”

此外，这家公司的价值观和规范能清晰地传达给每个人，并持续地在整个组织中分享。随着公司逐步扩张，进入新的细分市场和地域，领导团队努力保持对顾客的高度关注，避免宝贵的组织文化风格被稀释。考虑到文化传承，该公司保持了从内部培养领导者的传统，但随着规模不断增长，外部招聘已成为必需。尽管出现这个变化，但该公司严格评估新领导者，并通过入职培训强化核心价值观和规范，从而有效保护了组织文化。

由于与战略和领导力保持高度协同，文化成为这家公司的一个强大优势。为了提供卓越顾客服务，组织的文化和思维方式必须强调目标达成、完美主义，以及自主和创造性地解决问题。这些特质自然为公司带来一系列积极结果，包括强劲增长、海外扩张、获得多个服务奖项，以及频繁登上最佳雇主榜单等。

遴选和培养未来领导者，需要前瞻性的战略和企业文化。 一家农业公司的CEO计划退休，却引出公司面临恶意收购的传言。这位CEO一直积极培养继任者，后者在公司已工作20多年。我们的分析显示，这家公司的文化风格偏向“关怀”和“愿景”。一位领导者说：“加入这家公司，你会感觉自己像是大家庭的一员。”

候选继任者了解该组织的文化风格，但相比其他人，他的风险偏好低得多（“安全”），且更为重视传统（“秩序”）。考虑到收购传言，高管团队告诉CEO，他们认为公司未来应拿出更加进取、更具行动力的姿态。董事会决定，在考察内部继任者的同时，也考虑外部候选人。

随后，公司圈定了三位外部候选人：一位与目前的文化风格（“愿景”）相契合，一位倾向于冒险和创新（“学习”），一位驱动力和好胜心很强（“权威”）。经过长时间考虑，董事会选择了“权威”风格的候选人。不久后，一名激进投资者发起恶意收购，但新任CEO成功帮助公司渡过危局，维护了公司的独立，同时开始内部重组，为未来成长做准备。

在并购过程中，根据优势互补原则设计新的企业文化，有助于加快整合，创造更大长期价值。 并购既可能创造价值，也可能破坏价值。多项研究已证明，组织文化是并购后整合与业绩最重要、也最被忽视的影响因素之一。

> 企业文化是并购后整合与业绩的最重要、也最被忽视的影响因素之一。

以两家国际食品零售商的合并为例。双方高层都对本公司的文化倾注了心血，希望能保留各自的独特

优势和传承。文化风格测评显示，双方拥有一些共同或能够兼容的特征，这是打造融合文化的基础；但双方也存在重要差异，需要领导者周密考量。两家公司都强调“结果”“关怀”和“秩序”，努力提供优质的食品和服务，公平对待员工，并在经营中充分尊重社区利益。但其中一家的管理风格偏向自上而下，“权威”特征更强，尤其是领导者的行为。

两家公司都重视团队协作，且对本地社区的发展投入很大，因此双方领导者都强调“关怀”和“愿景”。同时，合并后的新战略要求领导者改变自上而下的“权威”风格，转向“学习”风格，以推动店面设计和线上零售方面的创新。谈及新公司的战略目标时，一位高管说：“我们必须敢于改变做事方式，不再墨守成规。”

双方对文化风格达成一致后，开始严格评估现有管理者个人风格的契合度，找到能帮助公司向新文化风格过渡的人选。随后，公司在30个管理团队中启动文化整合，目标是明确优先事项，建立真诚的人际联系，并围绕新企业文化的落实建立团队规则。

最终，按照理想中的文化风格，领导者重新设计新组织的架构，并建立领导力模型，涵盖招聘、人才评估、培训发展、绩效管理、奖酬和晋升。在组织层面的变动中，这种设计常被忽视，但如果组织的体系和架构未能与文化和领导力需求相契合，企业发展就可能偏离正轨。

在多变和不确定的环境下，企业必须变得敏捷，“学习”的重要性上升。 在我们研究的所有企业中，“结果”是最常见的文化风格，这并不意外。然而，从我们过去10年帮助领导者设计理想组织文化的经验来看，企业明显更加趋向“学习”风格：随着所处环境越来越复杂和难以预测，企业必须重视创新和敏捷。在全部样本中，“学习”风格的权重只排在第四位，但小企业（员工人数不超过200人）和新兴行业企业（软件、科技、无线设备等）无疑更看重这种文化风格。

以我们合作过的一家硅谷科技公司为例。这家公司经营情况良好，并投资于独特技术和顶尖工程人才。但在这个创新和颠覆性商业模式不断涌现的行业，更灵活的新竞争者大步前进，这导致公司的收入增速开始放缓。公司领导者将组织文化视为优势，决定对其进行诊断、强化和改进。通过测评，我们发现该公司的文化风格明显偏向“结果”，重视团队（“关怀”），且富于探索精神（结合了“愉悦”和“学习”）。

领导者仔细分析公司整体战略，并征求员工意见，最终决定进一步强化“学习”的文化风格，并将我们的理论框架引入组织的日常工作。他们组织管理者和员工进行对话，讨论如何加强创新和探索。改变企业文化需要时间，但我们发现这家公司一年后就取得了明显进展。尽管在日益激烈的竞争和行业整合趋势中，该公司面临收购，但员工敬业度得分仍在上升。

如果与战略不匹配，强大的企业文化会成为沉重负担。 我们研究过一家总部在欧洲的工业服务企业，其所在行业在客户期望、监管要求、竞争环境等方面，都快速发生了前所未有的变化。该公司的战略传统上强调成本管理，面对新变化，需要更加以差异化服务为导向。但强大的企业文化对公司成功转型构成了障碍。

通过测评我们发现，该公司的文化强调“结果”“关怀”和“秩序”，管理风格偏向自上而下的“权威”型。公司领导者希望组织文化风格向“愿景”型转变，增强赋权和团队协作，更加开放。这需要提升“关怀”“学习”和“愿景”的重要性，降低“权威”和“结果”的比重。

这是一项困难的任务，因为在很多年中，目前的文化风格符合行业对效率和“结果”的要求，因此有效地支持了公司的发展。大多数管理者仍将这种文化风格视为本公司的优势，竭力希望保留，这威胁到战略转向的成功。

对于任何组织，文化变革都充满挑战。但正如这家公司意识到的，文化变革并非不可能。公司CEO引入新的领导力发展项目、团队辅导活动和培训机会，帮助管理者适应文化风格转变。当有人离开时，公司

谨慎选择能够提供“关怀”等支持性价值的新领导者，并更加强调“愿景”。这次战略和组织文化转向带来诸多效益，包括一体化服务方案的多样化，以及在新兴市场的强劲增长。

转变企业文化的四个手段

与商业计划的制定和实施不同，企业文化变革与组织成员的情感和人际状况密不可分。我们发现，四种做法尤其能推动文化变革取得成功。

清晰传达目标。 与制定新战略很像，打造新的企业文化应从分析当前文化风格开始，并确保使用的框架可以在组织上下公开讨论。领导者必须了解当前企业文化造成的结果，以及它是否与目前和未来的市场及业务情况相匹配。例如，某家公司的主导文化风格是“结果”和“权威”，但身处快速变化的行业，因此向“学习”和“愉悦”转变（同时保持对“结果”的强调）可能是合适的。

打造理想的企业文化，组织需要能指导整体行动的大原则。前文中那家面对激烈竞争、寻求提升敏捷度和灵活性的科技公司就是例子。变革需求可以通过现实的业务挑战和机遇提出，也可以表述为未来目标和趋势。由于企业文化具有模糊和隐含的特点，将文化与市场份额承压或增长遇到瓶颈等具体问题联系起来，有助于员工理解和认同变革需求。

选择与文化变革目标相契合的领导者。 领导者应在组织各个层级推动文化变革，创造出安全的氛围，以及埃德加·夏恩所说的“实践场域”（practice fields），从而发挥催化作用。在选择潜在领导者时，应评估其与文化目标的契合度。为此，企业需要一个评估组织文化和个人领导风格的明确模型。

组织可以提供培训和教育，帮助不支持文化变革的管理者认识到组织文化与战略方向的重要关联，从而促使他们主动参与。通常，如果了解到文化变革的价值和潜在益处，以及他们自身能对组织实现目标发挥的影响力，管理者会支持变革。不过，文化变革确实可能造成人员流失：有些人因为感到自己与组织不再合拍而离开，组织也会劝退阻碍变革的人。

在组织中开展有关文化的讨论，强调变革的重要性。 要改变组织中的共同准则、信念和隐含观点，员工可以在变革过程中对其逐一讨论。利用我们的整体文化框架，组织可以讨论现有和理想的文化风格，以及高管工作风格的差异。当员工逐渐发现领导者开始谈论新的业务表现（如创新而非季度盈利），他们也会改变自身行为，形成一个良性反馈循环。

组织可以通过多种讨论方式支持文化变革，如路演、座谈会、结构化小组讨论等。内部社交平台能增进高管与一线员工的沟通。具有影响力的变革推动者可以用他们的语言和行动宣传文化变革。前文中的科技公司建立结构化沟通框架，鼓励广泛讨论，最终成功实现了文化变革，提升了员工敬业度。

通过制度设计强化变革效果。 当公司的架构、体系和流程协调一致，并支持理想的文化和战略，催生新的文化风格和行为方式就会容易得多。例如，组织可以通过绩效管理，促使员工拿出理想文化风格所鼓励的表现。随着组织规模增长、新人加入，培训能够强化目标文化风格。组织还可调整架构的中心化程度和层级数量，以强化能够体现目标文化的行为方式。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）等主流学者的研究显示，组织结构等制度设计，可对员工的思考和行为方式产生深远影响。

案例研究

一家传统制造企业计划完全转型为解决方案提供商，该公司成功运用了上述四种变革手段。公司首先重新制定战略，接着展开大规模品牌宣传活动。但总裁意识到，公司文化是成功变革的最大障碍，而高管团队是推动变革最重要的力量。

该公司的主导文化风格是“结果”，其次是“关怀”和“愿景”。考虑到行业属性，公司对“愿景”的强调很不寻常。在一位员工看来，这家公司“由一群有才干、有热情的人组成，致力于为世界做好事，他们带着真诚、支持和鼓励之心，努力创造一个更好的社区”。公司整体文化风格很强调协作，且决策较为去中心化；但领导者的风格偏向自上而下、重视层级，且有时玩弄权术，因此风险偏好较低。

高管团队评估了公司在文化上的优势，以及他们自身风格中的不足，并讨论实现战略目标需要做什么。他们同意，应更敢于承担风险、增加赋权，降低层级化和决策中心化程度。总裁以能力较强的业务领导者为基础重组了高管团队，使自己能有更多时间在组织中宣传新的文化风格，并更加聚焦于客户。

此后，在每年两次的高层会议上，高管团队邀请100名中层管理者加入讨论。第一次会议设立了交流平台，征集意见和反馈，让所有人共同制定具备清晰文化目标的组织变革方案。总裁以不同关键业务为主题，将这些管理者分成小组。每个小组必须到公司外面收集创意、探索解决方案，最终展示成果并接受反馈。传统上，变革是副总裁级别领导者的任务，但这个项目让中层管理者第一次扮演了变革者的角色，在建立更加以“学习”为导向的企业文化上，给了他们更大自主权。高管团队希望公司在转变文化风格的同时，创造出实际效益。

公司总裁还启动了一个项目：寻找拥有积极的颠覆性创意和工作风格的员工，让他们组成项目团队，负责解决关键创新难题。这些团队立即开始发挥作用，在核心财务指标、组织文化及员工敬业度方面，都带来了更好的结果。变革启动仅一年后，员工敬业度得分提高10分之多，客户净推荐值达到历史最高水平，这为公司推广创新解决方案提供了有力的客户参考。

通过文化变革 提升企业表现是可能的，更是必要的。运用本文提出的简单有效的模型，组织就能做到这点。领导者必须首先了解所在组织的文化风格，再设计理想的文化。最终，他们将能掌握关键的变革实践，如传达目标、领导力协同、广泛讨论、架构设计等。通过文化进行领导，可能是当今企业获得可持续竞争优势的少数方式之一。成功领导者不会再对企业文化感到困惑，而将视之为一项基本管理工具。

鲍里斯·格罗伊斯伯格 是哈佛商学院商业管理Richard P. Chapman教席教授，曾与迈克尔·斯林德（Michael Slind）合著《公司话语》（Talk, Inc.，《哈佛商业评论》出版社，2012）杰里米·李 是史宾沙咨询服务创新负责人。杰西·普莱斯 是史宾沙组织文化服务负责人之一，与李共同创立两家文化相关企业。郑又嘉 是哈佛商学院战略学系博士研究生。

关于本研究

我们对组织文化和企业表现进行全面研究，尝试找到二者的关联。我们分析了超过230家企业的文化风格，以及超过1300名高管的领导风格和价值观，涉及多个行业（必需消费品、非必需消费品、能源与公用事业、金融与专业服务、医疗、工业制造、IT与通信等），多个地区（非洲、亚洲、欧洲、中东、北美洲、大洋洲、南美洲），多种组织类型（上市公司、私人公司、非营利组织）。我们对约2.5万名员工进行在线调查，并采访管理者，对这些企业的文化风格进行诊断。

我们的分析集中于八种文化风格对这些企业的影响力。总体来看，“结果”排名第一，“关怀”排

名第二。无论企业类型、规模、地域和行业如何，这个排名都有效。在相当大的范围内，“秩序”和“学习”分别是第三、第四常见的文化风格。

企业文化对员工敬业度和积极性具有最直接的影响。为分析文化与企业表现的关联，我们使用通用调查方法评估这些企业的员工敬业度，并利用在线问卷得出客户导向评分。对于很多企业，我们还记录了高管的个人风格和价值观。

我们发现，员工敬业度与工作灵活性关联最大，具体表现在“愉悦”“学习”“愿景”“关怀”等文化风格中。类似的是，企业的客户导向程度与上述四种风格及“结果”呈正相关。同样，这些关联普遍存在于各类企业中，这也让人意外。我们还发现，当员工高度认同本公司的文化特征时，敬业度与客户导向程度更高。

我们的研究受惠于本领域中的大量研究成果，其中有些已在文中提到。此外，我们还受到很多研究者的启发，包括大卫·考德威尔（David Caldwell）、詹妮弗·查特曼（Jennifer Chatman）、詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）、约翰·科特（John Kotter）、查尔斯·奥莱利（Charles O’Reilly）等等。

企业文化测评

What's Your Organization's Cultural Profile?

开始着手塑造组织文化之前，领导者有必要先了解现状。这张测评表和下面列出的问题，能帮助你对本公司的文化风格形成初步认识，并开启讨论。

你需要观察组织现在的运营方式、价值观、员工行为方式和凝聚力的来源。可以邀请一位同事，根据所在组织的实际情况，分别对每一项打分。

将每行的两个分数相加，对八种风格进行排序。总分越高，对应的文化风格就越显著。

比较你和同事的排序结果，讨论下列问题：

对于目前的组织文化，你最喜欢什么？

你希望改变哪些行为和思维方式？

组织领导者示范文化风格的效果如何？

组织中最成功的人有何特征？

当新人无法在现有文化风格中取得成功，最常见的原因是什么？

根据本组织的实际情况，按 1-5 分对以下陈述打分。

1= 完全不符合 2= 不太符合 3= 有点符合 4= 很符合 5= 绝对符合

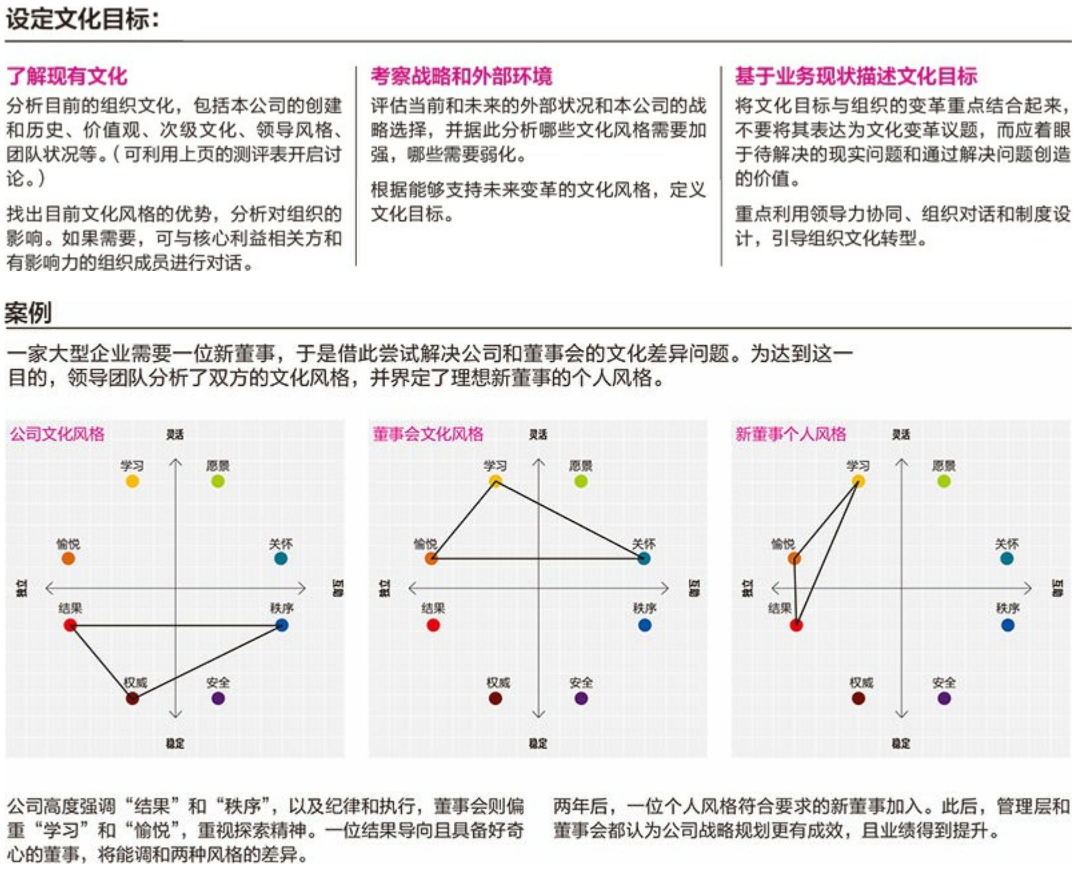
组织聚焦于	组织给人的感觉像	总分
协作和相互信任 1 2 3 4 5	大家庭 1 2 3 4 5	关怀
同情和宽容 1 2 3 4 5	理想主义的社区或事业 1 2 3 4 5	愿景
探索和创造 1 2 3 4 5	活跃的项目 1 2 3 4 5	学习
乐趣和兴奋 1 2 3 4 5	庆典 1 2 3 4 5	愉悦
成就和取胜 1 2 3 4 5	选贤任能的体系 1 2 3 4 5	结果
力量和果敢 1 2 3 4 5	竞技场 1 2 3 4 5	权威
计划和审慎 1 2 3 4 5	计划周密的行动 1 2 3 4 5	安全
结构和稳定 1 2 3 4 5	运转良好的机器 1 2 3 4 5	秩序

查看完整版测评，请访问HBR.ORG。

塑造企业文化

How to Shape Your Culture

首先，你必须明确定义理想的组织文化。最好的企业文化有些共同特征：与公司的战略方向一致；在执行上有足够优先级；反映外部商业环境的要求。 合理的文化转型目标应当具体可行。例如，“重视客户”可能不够清晰，导致公司在招聘、领导力发展和运营上决策不统一；更好的表述可能是“与客户建立真诚和积极的关系，以谦卑的态度服务客户，作为丰富品牌文化积淀的使者投入服务”。



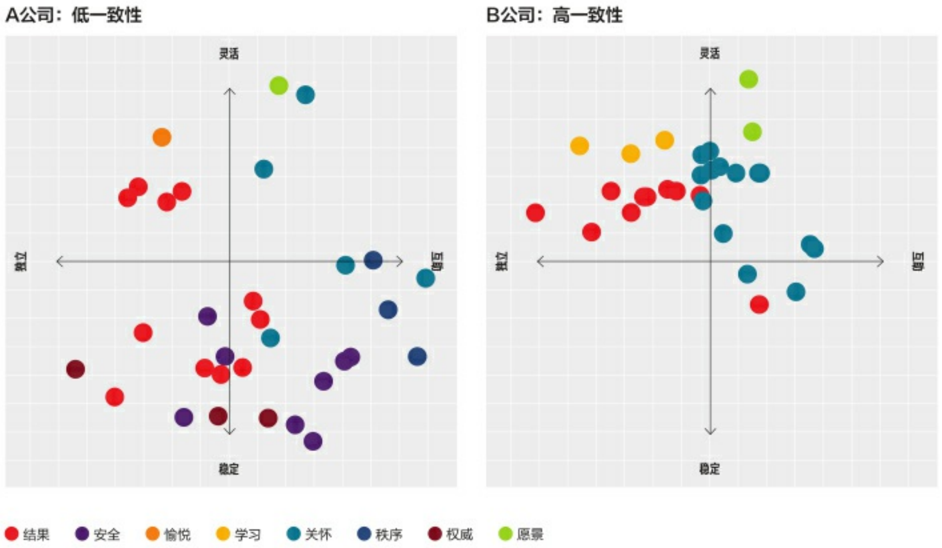
达成一致

Convergence Matters

我们分析比较员工对所在组织最显著文化特征的观点，发现企业可分为两类：低一致性（员工对于最重要的组织文化特征很少有共识）和高一致性（员工观点较为一致）。在下面的图表中，每个圆点代表一名员工。

在一致性较低的组织中，八种文化风格中的七种都有人认为最显著，每个象限都有人选择。这表明，员工对公司文化的观点不同，且常常彼此对立：有人认为所在组织是“关怀”型，有人认为是“权威”型。

一致性为何重要？因为它与员工敬业度和企业的客户导向程度相关。不过，如果现有文化风格不理想，那么一致性较高也意味着它更难改变。



情境、条件与企业文化

Context, Conditions, and Culture

在思考企业文化对战略的价值时，情境很重要。

如果领导者希望组织文化助推企业表现，就必须同时考虑文化风格和内外部关键条件。地域和行业是最需要留意的外部因素，而关键的内部条件包括战略匹配度、领导力和组织设计。

地域。 企业所处国家和地区文化的主导价值观，能够影响组织内部的行为方式。（格尔特·霍夫施泰德（Geert Hofstede）及GLOBE研究项目的参与者深入探讨了二者的关联。）例如，在法国、巴西等强调集体主义（强调组织内部的公平和资源共享）的国家，企业文化风格多偏向“秩序”和“安全”。在美国、澳大利亚等对不确定性接纳度较高的国家（对模糊性和未来的不确定性保持开放），企业更强调“学习”“愿景”和“愉悦”。在海外开展工作或设计理想的组织文化时，领导者应考虑这类外部影响因素。

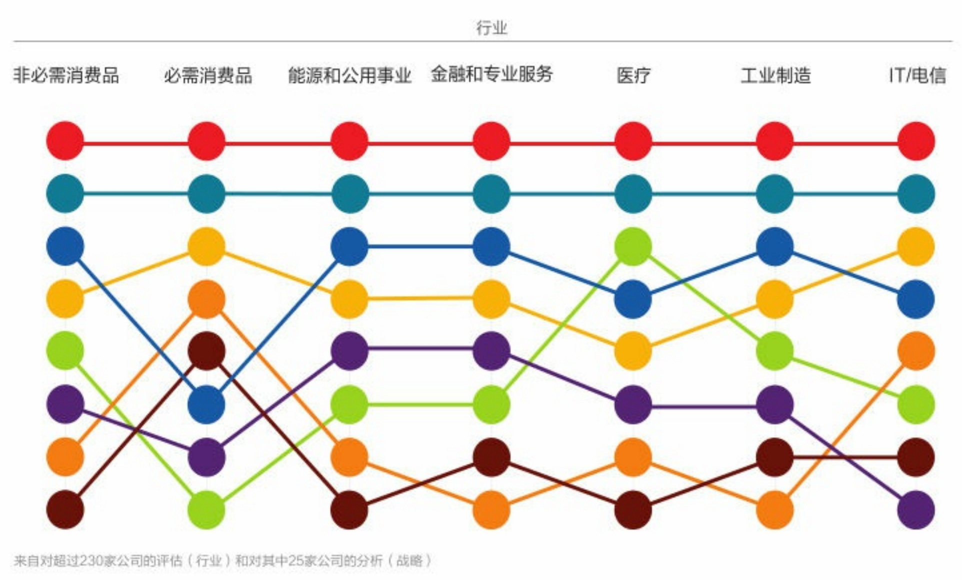
行业。 面对行业特有的监管要求和客户需求，企业可能需要不同的文化特征。对不同行业企业的比较显示，为应对行业环境的要求，企业可能需要调整文化风格。

例如，金融服务企业的文化可能偏向“安全”。由于金融危机后的监管日趋复杂，行业对审慎和风险管理的要求比以往都要高。与此相对，非营利组织更加强调“愿景”，促使员工围绕共同目标付出努力，有助于组织追求使命。

战略。 为释放全部价值，组织文化必须能支持企业的战略目标和各项计划。例如，实施差异化战略和实施成本控制战略的企业存在区别。对于这两类企业，“结果”和“关怀”都是核心文化特征，但“愉悦”“学习”和“愿景”更适合前者，“秩序”和“权威”更适合后者。强调“愉悦”和“学习”的文化风格灵活性更强，能刺

激创新，帮助公司独树一帜；强调“秩序”和“权威”的文化更为稳定、可预测性强，有助于公司维持运营效率，保持低成本。

与企业生命周期相关的战略考量，同样与组织文化相关。希望稳固和保持市场地位的公司重视“学习”，而寻求逆境反转的公司需要重新定位或重组不盈利部门，因此强调“秩序”和“安全”。



领导力。 组织文化与领导力的协调一致，其重要性怎样估计都不为过。CEO和其他高管的性格和行为方式可能深刻影响文化风格；反过来，企业文化也可能限制或提升领导者的表现。我们收集的高管寻聘数据显示，文化适应问题导致的新任高管失败比例，最高可占到68%。对领导者来说，文化契合度与能力和经验同等重要。

组织设计。 企业文化和架构之间的关系是双向的。很多情况下，企业的架构和体系要适应文化。例如，强调团队和协作的组织在设计激励制度时，在奖励集体努力的同时，也会考虑团队和公司的共同目标。但长期有效的组织设计也会影响文化的形成。由于改变组织文化的难度要大得多，进行架构调整时应考虑文化目标。